

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200415106

UDC\_\_\_\_\_



厦门大学

硕士学位论文

安踏体育用品有限公司竞争战略研究

The Study of Competitive Strategy  
of ANTA Sports Products Co., Ltd.

窦海涛

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 10 月

论文答辩时间: 2009 年 11 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2009 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 论文摘要

成立于 1991 年的安踏体育用品有限公司，是中国体育用品市场的领导者之一，历经了中国体育用品行业从起步、发展到激烈竞争的整个过程。企业如何在竞争中生存并健康发展，本文将借助相关管理理论，探寻安踏体育可持续发展的竞争战略。本文依据战略分析、战略选择、战略实施的战略管理过程基本模型，首先简要介绍了安踏体育的基本概况；然后对其外部环境（宏观环境、市场环境、行业环境）和内部关键能力进行了深入分析，进而建立外部因素评价（EFE）矩阵和内部因素评价（IFE）矩阵；进而再以 EFE 矩阵和 IFE 矩阵为基础，建立 SWOT 矩阵得出各种备选战略，并结合企业的发展目标的出相应的竞争战略；最后以企业竞争战略为基础，分解制定出具体的战略实施举措，并辅之以合适的战略评价体系。研究表明，对于覆盖价值链全环节的一体化战略，安踏应继续坚持，但在价值链上的侧重点应该适当前移，重点打造产品设计、市场营销、零售管理的能力。未来，安踏的重心应是全力推动差异化战略的实施，以差异化的产品、差异化的品牌和差异化的竞争手段取得竞争优势，从而实现成为中国体育市场本土领导品牌的战略目标。为达成战略目标，离不开产品研发、供应链、市场营销、销售等业务策略的实施，也离不开人力资源管理、财务管理、信息化管理等职能体系所提供的支持与协助。

**关键词：**安踏体育；竞争战略

## ABSTRACT

Founded in 1991, ANTA Sports Products Ltd. is one of the leaders in sports products market, which has experienced the whole process of the development of Chinese sports products industry from the starting point for developing to the highly competitive. How to survive in the competition and healthy develop? This article will draw on relevant management theories to explore ANTA Sports competitive strategy for sustainable development. This article is based on strategy analysis, strategy choice and the basic model from the process of strategy management of the implementation, first outlines the basic profiles of ANTA Sports; then analyses the external environment (macro environment, market environment, industry environment) and internal key capability, further establishes External Factors Evaluation (EFE) matrix and the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix; furthermore, works out various alternative strategies by SWOT matrix based on EFE Matrix and IFE matrix and obtains the appropriate competitive strategy with the goal of the development of the enterprises; at last, bases on company competitive strategy to analyze and work out the strategic implement actions which is supported by appropriated strategic evaluation system. Research has shown that, Anta should consist on integration strategies which is covered the overall value chain, and appropriately move forward the focus of the value chain to the capabilities of the product design, marketing, retail management. In the future, Anta's focus should be pushing the implementation of differentiable strategies, obtaining competitive advantages from differentiable products, differentiable brand and differentiable competition measures in order to achieve our strategic objective becoming the leading brand of Chinese sports market. To achieve the strategic objective, is not only closed to strategy implementation of product's R & D, supply chain, marketing, sales and other business, but also to the support and assistance by human resources management, financial management, information management and other aspects of the management system.

**Key Words:** ANTA Sports; Competitive Strategy

# 目录

第一章	导言.....	1
第一节	选题背景.....	1
第二节	研究内容和研究方法.....	2
第三节	论文的分析框架.....	2
第二章	竞争战略理论综述.....	4
第一节	战略的含义及层次.....	4
第二节	竞争战略.....	5
第三节	竞争战略管理过程.....	6
第四节	研究的理论基础和方法.....	8
第三章	安踏体育用品有限公司概况.....	10
第一节	公司概况.....	10
第二节	公司竞争战略研究的必要性.....	20
第四章	公司外部环境分析.....	23
第一节	宏观环境分析.....	23
第二节	中国体育用品市场概况.....	30
第三节	中国体育用品行业环境.....	35
第四节	外部因素评价（EFE）矩阵.....	40
第五章	公司内部能力评估.....	43
第一节	公司关键内部能力评估.....	43
第二节	公司其他内部能力评估.....	59
第三节	内部因素评价（IFE）矩阵.....	62
第六章	竞争战略选择.....	65
第一节	安踏的一般性战略选择.....	65
第二节	安踏的差异化战略.....	66
第三节	安踏的竞争战略要点.....	67

第七章 战略实施与评价.....	71
第一节 产品研发策略.....	71
第二节 供应链策略.....	74
第三节 市场营销策略.....	76
第四节 销售策略.....	79
第五节 支持体系策略.....	83
第六节 战略执行及评价体系.....	85
第八章 结论.....	89
第一节 研究主要结论.....	89
第二节 需进一步探讨的问题.....	89
参考文献.....	91
后记.....	92

# CONTENTS

<b>Chapter 1: Brief Information.....</b>	<b>1</b>
Section 1: Background.....	1
Section 2: Study Purpose and Methods.....	2
Section 3: Paper Analysis Structure.....	2
<b>Chapter 2: Competitive Strategy Theories.....</b>	<b>4</b>
Section 1: Definition and Level of Strategy.....	4
Section 2: Definition of Competitive Strategy.....	5
Section 3: Competitive Strategy Management Process.....	6
Section 4: Study Theoretics and Methods.....	8
<b>Chapter 3: ANTA Introduction.....</b>	<b>10</b>
Section 1: Company Introduction.....	10
Section 2: Necessary of Competitive Strategy Study.....	20
<b>Chapter 4: External Environment Analysis.....</b>	<b>23</b>
Section 1: Macro Economy Analysis.....	23
Section 2: Introduction of China Sports Products Market.....	30
Section 3: Industry Environment Analysis.....	35
Section 4: External Factor Evaluation Matrix.....	40
<b>Chapter 5: Company Internal Capabilities Analysis.....</b>	<b>43</b>
Section 1: Internal key Capabilities Analysis.....	43
Section 2: Other Internal Capabilities.....	59
Section 3: Internal Factor Evaluation Matrix.....	62
<b>Chapter 6: Competitive Strategy Choices.....</b>	<b>65</b>
Section 3: ANTA Generic Strategy Choices.....	65
Section 3: Differentiation Strategy of ANTA.....	66
Section 3: Outline of ANTA Competitive Strategy.....	67



<b>Chapter 7: Strategy Execution and Evaluation.....</b>	<b>71</b>
Section 1: R&D Strategy.....	71
Section 2: Supply Chain Strategy.....	74
Section 3: Marketing Strategy.....	76
Section 4: Sales Strategy.....	79
Section 5: Support System Strategy.....	83
Section 6: Strategy Evaluation System.....	85
<b>Chapter 8: Conclusions.....</b>	<b>89</b>
Section 1: Study Key Conclusions.....	89
Section 2: Study Weak Points.....	89
<b>Referenced Books.....</b>	<b>91</b>
<b>Notes.....</b>	<b>92</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导言

### 第一节 选题背景

中国的体育用品行业相对于发达国家来说起步较晚,但随着人民群众生活水平的提高而产生的对健康生活方式的需求,以及中国政府大力推进“全民健身”运动所带来的积极成效,使我国的体育用品行业从一开始就具备了快速发展的市场基础。北京 2008 奥运会的成功举办,极大地唤醒了中国人民的民族自豪感和参与体育运动的热情,更为体育用品行业的发展提供了良好的契机。

同时,我们也应该看到,中国的体育用品行业还不够成熟。高速发展的良好势头和相对较低的进入门槛,使行业内聚集了超过 600 家的体育用品企业及数千家配套企业。由于北京奥运而爆发的体育用品消费热潮,提前透支了中国体育用品市场的购买力,给行业内几大品牌带来了不同程度的库存压力。而 2008 年由美国次贷危机引发的全球性金融风暴和经济危机,也为行业的发展带来了不确定的因素:国际巨头由于全球市场萎缩而加大了对亚洲市场尤其是中国市场的投入力度,同时经济不景气使国内众多小企业陷入困境,行业内产生了整合的机会和可能性。

成立于 1991 年的安踏体育用品有限公司(以下简称安踏),是中国体育用品行业的领导者之一,历经了中国体育用品行业从起步、发展到激烈竞争的整个过程。安踏主要从事专业及休闲运动产品的研发、生产和分销,并通过赞助、代言人、终端以及配套的营销手段建立安踏品牌在消费者心目中的形象。目前,安踏已经成为国内体育用品行业中市场份额排名第二的本土品牌。

作为目前中国体育用品行业最具竞争力的企业之一,安踏既需要应对国际运动品牌和国内领先品牌的竞争压力,又需要面对行业第二梯队各品牌强有力的挑战。如何在日益激烈的竞争格局中取得优势并保持可持续发展,本文作者希望通过研究,探寻安踏的竞争战略。

## 第二节 研究内容和研究方法

### 一、研究内容

本论文研究的主要内容包括企业内外部环境的分析、企业竞争战略的选择以及企业竞争战略的实施与评价。论文将重点回答以下四个问题：

- 1、在目前竞争环境下，安踏的业务领域是否需要做出变化？变化的方向在哪里？
- 2、安踏为实现自身的战略目标，需要在竞争战略上做出怎样的选择？
- 3、为实现可持续发展，安踏需要保持哪些竞争优势，弥补哪些能力短板？
- 4、安踏竞争战略实施的重点是什么？

### 二、研究方法

在企业竞争战略的研究过程中，本论文应用了波特的竞争战略理论以及竞争力结构模型、外部因素评价（EFE）矩阵、内部因素评价（IFE）矩阵、SWOT矩阵、贝恩市场结构模型、价值链理论等分析工具和方法。

在企业战略的实施与评价的研究过程中，本论文还就马斯洛需求理论、平衡记分卡理论等在实际中的应用进行了探讨。

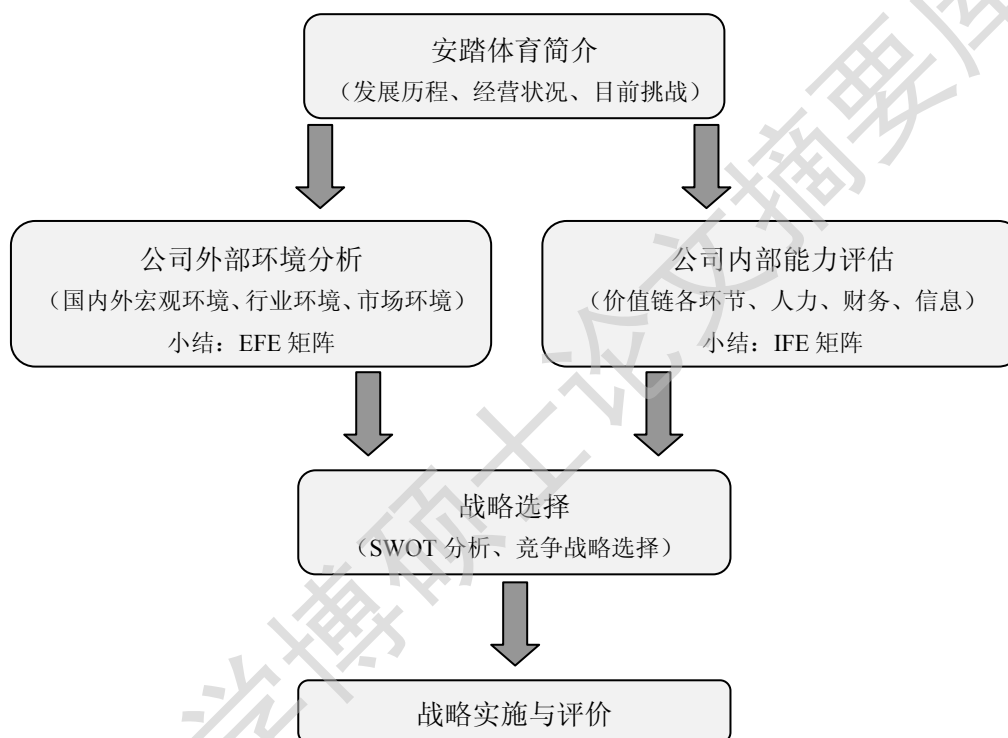
## 第三节 论文的分析框架

本文依据战略分析、战略选择、战略的实施与评价的战略管理过程的基本模型进行分析研究，分析框架如图 1-1 所示。

首先，本文对安踏体育的发展历程、经营现状和目前挑战进行了简要的介绍，并引伸出战略管理的必要性；其次，通过对安踏外部环境（包括国内外宏观经济环境、市场环境、行业环境等）和企业内部能力（包括产品的研发、生产、营销、分销、零售等价值链的各环节，以及人力、财务、信息等支持体系）的分析，建立外部因素评价（EFE）矩阵、内部因素评价（IFE）矩阵，并归纳出企业所面临的主要机会和威胁，以及自身主要的优势和弱点；再次，通过 SWOT 矩阵分

析，对企业可能采取的战略进行分析与选择；最后，则是战略的具体实施举措和步骤，同时通过一定的战略评价体系对战略的执行进行动态的管理。论文的整个研究过程，贯穿了迈克尔波特的竞争战略和竞争优势理论，这是本文进行分析与研究的基本理论基础。

图 1-1：论文分析框架



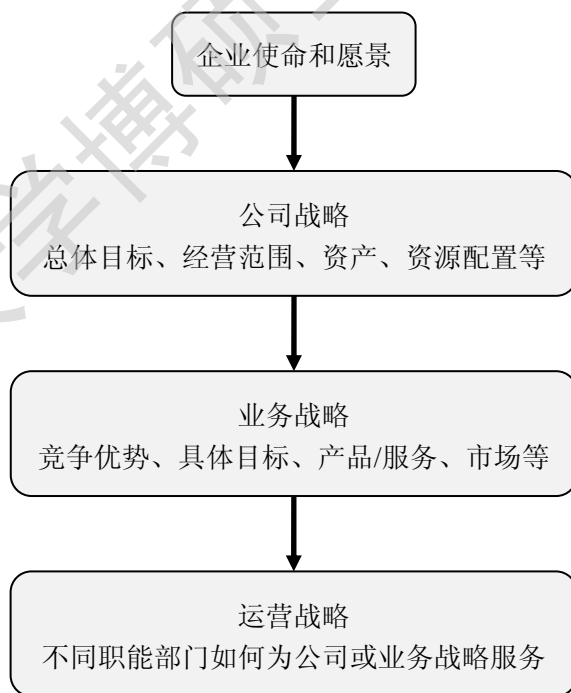
## 第二章 竞争战略理论综述

### 第一节 战略的含义与层次

在西方经济理论中，“战略”有许多种定义。著名战略学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）根据各种理论的关注角度的不同，将传统战略理论归纳为设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派等十大流派<sup>①</sup>。其中定位学派的代表人物迈克尔·波特（Michael E. Porter）认为，战略的本质是抉择和权衡，即企业选择做什么，不做什么，并以此合理的调配企业内的各种资源<sup>②</sup>。

在组织内部，战略也是分为不同层次的。格里·约翰逊（Gerry Johnson）和凯万·斯科尔斯（Kevan Scholes）认为至少可以分为如图 2-1 所示的三个层次<sup>③</sup>。

图 2-1：战略层次



资料来源：弗雷德·R·戴维著，李克宁译，战略管理[M]，北京：经济科学出版社，2003。

<sup>①</sup> 亨利·明茨伯格等著，魏江等译，战略历程[M]，北京：机械工业出版社，2002，4-5。

<sup>②</sup> 迈克尔·波特著，高登第等译，竞争论[M]，北京：中信出版社，2003，25-68。

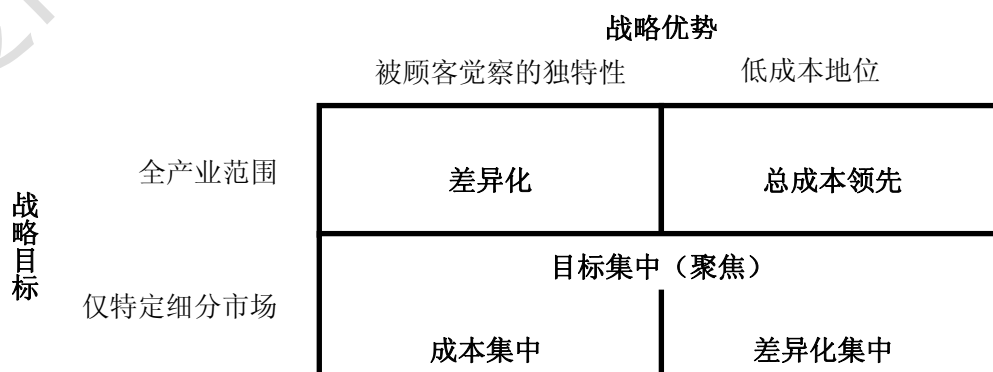
<sup>③</sup> 格里·约翰逊等著，金占明等译，公司战略教程[M]，北京：华夏出版社，1998，7-9。

第一层是公司层（Corporate Level），即公司战略，主要从组织的整个经营范围、从结构和财务的角度考虑企业资源的最优化配置，它最关注的是企业做什么、不做什么，以及投资的分配等重大选择；第二层是业务层面的战略亦称竞争战略或业务战略（Competitive or business strategy），其主要问题是关心应开发那些产品或服务并将其提供给哪些市场；关心消费者的满意度，以达到组织的目标，如远期盈利能力、市场增长率或者提高效率等。它主要关心的问题是企业如何在其所涉足的产业中进行竞争，并且获得持续的竞争优势；第三层是在组织的经营层，即运营战略（Operational strategies），主要关心企业的不同职能如营销、研发和制造等如何为公司或竞争战略服务以及如何实施，这些服务对于组织如何提高竞争力是很重要的。

## 第二节 竞争战略

迈克尔·波特认为，竞争战略就是企业为之奋斗的一些目标与企业为达到这些目标而寻求的途径的结合物，即采取进攻性或防守性的行动，在产业中建立起进退有据的地位，从而为企业赢得超常的投资收益<sup>①</sup>。而在广泛意义上，可以将竞争战略归纳为三种具有内部一致性的基本战略（既可以分别使用也可以结合使用），如图 2-2 所示。其中，纵轴实际上揭示了企业目前或希望的业务领域和范围，而横轴则说明了企业为实现战略目标而正在或希望采取的竞争手段。

图 2-2：三种基本战略



资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译，竞争战略[M]，北京：华夏出版社，1997。

<sup>①</sup> 迈克尔·波特著，陈小悦译，竞争战略[M]，北京：华夏出版社，1997，4-33。

“总成本领先战略”要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施，全力以赴地降低成本，严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，企业需要在管理方面对成本给予高度的重视，确实使总成本低于竞争对手。

“差异化战略”是将公司提供的产品或服务差异化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有多种方式，如设计名牌形象，保持技术、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性，等等。最理想的状况是公司在几个方面都具有差异化的特点。但在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

“专一化战略”是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标，而专一化战略的前提思想是：公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的平均水平。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须做出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。

当然，企业的竞争战略是一个庞大、复杂的体系，除了市场、竞争对手、消费者以及竞争方式的选择之外，各种竞争手段的组合使用也是需要深入研究的，但迈克尔·波特的三种基本战略，仍然可以为企业竞争战略的制定提供相对明确的方向。

### 第三节 竞争战略管理过程

战略管理不是一个静态的结果，而是一个动态过程。战略管理过程主要包含三个主要元素：战略分析、战略选择和战略实施<sup>①</sup>（参见图 2-3）。在实际运作中，

<sup>①</sup> 格里·约翰逊著，金占明等译，公司战略教程[M]，北京：华夏出版社，1998. 10-14.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库